

Sonja Luostarinen ja Taina Tuominen

# Tilitoimiston liiketoimintasuunnitelma

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi

Liiketalouden koulutusohjelma

Opinnäytetyö

Huhtikuu 2015

Tekijät Otsikko	Sonja Luostarinen ja Taina Tuominen Tilitoimiston liiketoimintasuunnitelma
Sivumäärä Aika	19 sivua + 1 liite Huhtikuu 2015
Tutkinto	Tradenomi
Koulutusohjelma	Liiketalous
Suuntautumisvaihtoehto	Talous ja rahoitus
Ohjaaja	Lehtori Merja Lindholm
<p>Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli laatia perustettavalle tilitoimistolle kattava liiketoimintasuunnitelma. Opinnäytetyön kirjoittajat ovat itse kiinnostuneita perustamaan yritystä, joten he toimivat myös työn toimeksiantajina. Tilitoimisto suunniteltiin perustettavaksi pääkaupunkiseudulle muutaman vuoden sisällä.</p> <p>Opinnäytetyö toteutettiin toiminnallisena työnä. Se koostuu teoriaosuudesta sekä varsinaisesta liiketoimintasuunnitelmasta. Työn tutkimuksellisenä ongelmana oli laatia hyvä, selkeä ja kattava liiketoimintasuunnitelma, joka soveltuu tämän perustettavan tilitoimiston perustajien näkemyksiin. Teoriaosuudessa on keskitytty liiketoimintasuunnitelman laatimiseen, sisältöön ja vaadittaviin asioihin. Liiketoimintasuunnitelma toteutettiin teoriaosuudessa käsiteltyä tietoa hyödyntäen. Aineistona opinnäytetyössä käytettiin liiketoimintasuunnitelmaa koskevaa kirjallisuutta sekä Internet-lähteitä.</p> <p>Työn tuloksena on liiketoimintasuunnitelma, jonka avulla perustajat voivat hankkia tarvittavaa rahoitusta ja käynnistää yrityksen perustamistoimet. Liiketoimintasuunnitelman laadinta oli pitkä prosessi. Huolella tehty liiketoimintasuunnitelma antaa luotettavan kuvan yrityksen mahdollisuuksista menestyä markkinoilla.</p>	
Avainsanat	liiketoimintasuunnitelma, tilitoimisto, yrittäjyys, rahoitus

Authors Title	Sonja Luostarinen and Taina Tuominen Business Plan for Accounting Firm
Number of Pages Date	19 pages + 1 appendix April 2015
Degree	Bachelor of Business Administration
Degree Programme	Economics and Business Administration
Specialisation option	Accounting and Finance
Instructor	Merja Lindholm, Senior Lecturer
<p>The purpose of the present thesis was to draw up a comprehensive business plan for an accounting firm. The writers of the thesis are themselves interested in the establishment of an accounting firm, so they also act as the commissioning party. The establishment of the accounting firm in the metropolitan area is intended within a few years from now.</p> <p>The thesis was carried out as a functional study. It consists of theory and the actual business plan. The research problem of the thesis was to draw up a good, clear and comprehensive business plan, which corresponds to the vision of the founders for an accounting firm to be established. The theoretical part focused on creating a business plan, its contents and possible issues. The business plan was drafted utilizing the knowledge gained in the theoretical part. This study is based on literature and Internet sources covering different kinds of business plans.</p> <p>The outcome of the thesis is a business plan which contains the necessary information to obtain financing and for the founders to start their own business. Drawing up the business plan was a long process. A well-made business plan provides a reliable picture of the opportunities of the success of a business in the market.</p>	
Keywords	business plan, accounting firm, entrepreneurship, financing

## Sisällys

1	Johdanto	1
2	Yritysideasta kohti liiketoimintasuunnitelmaa	2
2.1	Liikeidea	2
2.2	Liiketoimintasuunnitelma	2
2.3	Liiketoimintasuunnitelman rakenne ja sisältö	4
3	Liiketoimintasuunnitelman osa-alueet	5
3.1	Tiivistelmä	5
3.2	Markkina-analyysi	5
3.3	Oma yritys	6
3.3.1	Strategia	7
3.3.2	Yritysmuoto	7
3.3.3	Tuotteet ja hinnoittelu	8
3.3.4	Henkilöstö	9
3.3.5	Tilat	9
3.3.6	SWOT-analyysi	10
3.4	Markkinointisuunnitelma	10
3.5	Rahoitussuunnitelma	11
3.5.1	Kassavirtalaskelma	11
3.5.2	Tulos ja tase	12
3.5.3	Rahoituksen hankinta	12
3.6	Riskit	14
4	Pohdinta ja johtopäätökset	15
	Lähteet	18

## Liitteet

Liite 1. Liiketoimintasuunnitelma tilitoimistolle

## 1 Johdanto

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli laatia kattava liiketoimintasuunnitelma mahdollisesti perustettavalle tilitoimistolle. Opinnäytetyön aihe valikoitui tekijöiden oman mielenkiinnon kautta. Yrittäjäksi ryhtyminen oli alkanut kiinnostaa ja, koska kummallekin oli kertynyt vankka työkokemus taloushallinnon tehtävistä, tilitoimisto oli selkeä valinta suunniteltavan yrityksen toimialaksi. Opinnäytetyön kirjoittavat toimivat siis myös työn toimeksiantajina.

Liiketoimintasuunnitelmia on tehty paljonkin opinnäytetöinä, mutta mielestämme suunnitelma oli tehtävä itse, koska silloin tulisi miettineeksi tarkkaan mihin on ryhtymässä. Se, että halusimme luoda omannäköisemme suunnitelman, kiteytyy hyvin Vilkan ja Airaksisen (2003, 69) mainintaan, että uutta tietoa on myös tuotos, jonka itse saa aikaiseksi omalla persoonallisella tavalla. Työn suurin ja haastavin tavoite olikin laatia juuri meille sopiva liiketoimintasuunnitelma. Liiketoimintasuunnitelmassa kehitetään liikeideaa ja määritellään yrityksen koko toiminta.

Opinnäytetyömme tyypiksi valikoitui aiheen perusteella toiminnallinen opinnäytetyö. Toiminnallisessa opinnäytetyössä ei Vilkan ja Airaksisen (2003, 56) mukaan välttämättä tarvita tutkimuksellisia menetelmiä. Lisäksi aineiston ja tiedon kerääminen tulee suunnitella omien resurssien mukaan, jottei opinnäytetyön laajuus yhdessä toiminnallisen osuuden kanssa kasva liiaksi.

Toiminnallista opinnäytetyötä kirjoittaessa tuli muistaa, että itse tuotos, tässä tapauksessa liiketoimintasuunnitelma, puhuttelee eri tahoa kuin opinnäytetyön raportti. Ne siis eroavat kielellisesti. Raportissa käsitellään tekemistä ja oppimista, kun taas liiketoimintasuunnitelma on suunnattu yrityksen käyttöön ja sijoittajia varten. (Vilkka ja Airaksinen 2003, 65.)

Viitekehyksen rajasimme suppeaksi, sillä meillä oli selkeä ajatus siitä, mihin halusimme aiheessa keskittyä. Rajasimme viitekehyksen koskemaan pääasiassa liiketoimintasuunnitelman tekemisen vaiheita sekä liiketoimintasuunnitelman ominaisuuksia ja sisältöä. Yrityksen perustamisen käsittely jää työssä vähemmälle.

Opinnäytetyömme koostuu teoriaosuudesta ja varsinaisesta liiketoimintasuunnitelmasta tilitoimistolle (liite 1). Opinnäytetyön raporttiosuus sisältää teoriaosuuden sekä pohdinnan. Teoriaosuus alkaa liikeidean keksimisestä sekä liiketoimintasuunnitelman esittelystä ja tarkoituksesta yritykselle. Pääosassa ovat liiketoimintasuunnitelman sisältöosuus ja se, mitä siihen vaaditaan, jotta se olisi yrityksen näkökulmasta hyödyllinen ja kattava suunnitelma.

## **2 Yritysideasta kohti liiketoimintasuunnitelmaa**

### **2.1 Liikeidea**

Yrityksen perustaminen lähtee liikkeelle yritysideasta. Yritysideaa kehitetään edelleen, jolloin siitä syntyy yrityksen toimintaa kuvaava liikeidea. Liikeidea määrittelee, mitä yritys tuottaa, kenelle se tuottaa ja miten nämä tuotetaan, toimitetaan ja myydään. Tärkeää on, että liikeidea on toimiva, sillä se määrittelee, voiko yrityksestä saada kannattavan. (Meretniemi & Ylönen 2009, 19.)

Liikeidean ei tarvitse välttämättä olla omaperäinen, vaan omaa ammattitaitoaan voi hyödyntää löytääkseen liikeidean (Meretniemi & Ylönen 2009, 19–20.) Vaikka liikeidea ei olisikaan ainutlaatuinen, se voi siis menestyä. Menestykseen vaikuttaa tällöin, miten yritys erottuu kilpailijoistaan (Yritysidea).

Mekin lähdimme miettimään sopivaa liikeideaa oman ammattitaitomme kautta. Molemmille on vuosien työkokemuksen myötä syntynyt vahva ammattitaito taloushallinnon eri osa-alueista, ja se on erinomainen perusta oman tilitoimiston perustamiselle ja yrittäjyyteen siirtymiselle. Liikeidean keksimisen jälkeen alkoi idean kehittäminen liiketoimintasuunnitelman avulla.

### **2.2 Liiketoimintasuunnitelma**

Ennen varsinaisen liiketoiminnan aloittamista tarvitaan paljon suunnittelua. Suunnittelu-työtä kannattaa tehdä laatimalla yritykselle liiketoimintasuunnitelma. (Ahonen & Koskinen & Romero 2009, 25.) Liiketoimintasuunnitelmassa liikeideaa analysoidaan, perustellaan ja täsmennetään. Siinä kuvataan perustettavan yrityksen toiminta kokonaisval-

taisesti, ja se auttaa yrittäjää suunnittelemaan ja ohjaamaan yrityksen toimintaa. Liiketoimintasuunnitelmasta on hyötyä myös haettaessa yrityksen rahoitusta, kuten pankkilainaa tai starttirahaa. (Meretniemi & Ylönen 2009, 24.) Liiketoimintasuunnitelma onkin yhtenäinen kirjallinen kuvaus yrityksen liiketoiminnan mahdollisuuksista (Koski & Virtanen 2005, 18).

Liiketoimintasuunnitelma on suunnattu pääasiassa yrittäjän ja yrityksen johdon käyttöön, vaikka sen hyödyntäminen onkin alkanut pääomasijoittajien tarpeesta arvioida heille esitettyjä liiketoimintamahdollisuuksia, yrityksen ansaintakykyä ja menestymistä markkinoilla. Nykyisin kasvurahoittajien lisäksi myös pankit, erityisrahoituslaitokset, julkiset rahoitusorganisaatiot ja muut viranomaisorganisaatiot käyttävät liiketoimintasuunnitelmia tukena rahoitus- ja tukipäätöksiä tehdessään. (Koski & Virtanen 2005, 19.)

Liiketoimintasuunnitelman tekoon kannattaa käyttää aikaa ja paneutua kunnolla, hyvä suunnitelma ei valmistu hetkessä. Suunnitelman laatimista varten tarvitaan paljon tietoa lähtökohdista, toimintaympäristöstä sekä mahdollisuuksista. (Ahonen ym. 2009, 28–29.)

Liiketoiminnan suunnittelun päätarkoitus on lisätä yrityksen mahdollisuuksia menestyä ja suunnittelulla yritys varautuu myös tulevaisuuteen (Koski & Virtanen 2005, 20). Täten yrityksen alkuvaiheessa tehty suunnitelma ei ole ikuinen, vaan sitä tulee päivittää. Yritystä perustettaessa tehtyyn liiketoimintasuunnitelmaan siis tehdään päivityksiä yrityksen toiminnan muuttuessa (Liiketoimintasuunnitelma). Kun yritys esimerkiksi kasvaa tai laajentaa tuotevalikoimaansa, myös liiketoimintasuunnitelmaa muutetaan vastamaan yrityksen toimintaa.

Myös liiketoimintasuunnitelman käyttötarkoitus voi vaihdella yrityksen elinkaaren tai tarkastelijan roolin mukaan. Aloittavan yrityksen liiketoimintasuunnitelman tarkoitus yrittäjälle on yleensä hankkia resurssit liiketoiminnan aloittamiseen, kun taas sijoittaville tahoille sen tarkoitus on tukea tehtäviä investointipäätöksiä. (Koski & Virtanen 2005, 20.)

Liiketoimintasuunnitelma myös yhdistää yrityksen eri toimintoja sekä varmistaa johdon ja eri osapuolien sitoutumista yritykseen ja liiketoiminnan tavoitteisiin. Organisaatiolle

liiketoimintasuunnitelman päätarkoitus on selventää toiminnan tarkoituksenmukaisuus. (Koski & Virtanen 2005, 21.)

### 2.3 Liiketoimintasuunnitelman rakenne ja sisältö

Seuraavassa on esitetty kirjallisuudesta löytyneitä esimerkkejä liiketoimintasuunnitelman rakenteesta ja sisällöstä. Eri lähteistä poimituista tiedoista voi ottaa mallia oman liiketoimintasuunnitelman laatimiseen.

Liiketoimintasuunnitelman rakenteeseen tulee siis kiinnittää huomiota, sillä hyvä rakenne antaa suunnitelmalle vakuuttavuutta. Hyvä liiketoimintasuunnitelma on kattava, hyvin jäsennelty, ymmärrettävä, tiivis ja lukijaystävällinen. Näin esimerkiksi rahoittajat saavat tarvittavat tiedot yrityksestä ja sen toiminnasta selkeästi esitettynä. (McKinsey & Company 2001, 48.)

Liiketoimintasuunnitelman sopiva pituus on liitteineen alle 30 sivua (McKinsey & Company 2001, 48). Pituuskin voi hyvin vaihdella suunnitteilla olevan yrityksen mukaan, Puustinen (2004, 59) kannustaa, että jopa neljä tai viisikin sivua olisi riittävä yksinkertaiseen liiketoimintasuunnitelmaan. Eri vaiheissa olevien yritysten liiketoimintasuunnitelmat voivat erota myös rakenteiltaan (Koski & Virtanen 2005, 23).

McKinseyn ja Companyn (2001, 48) mukaan liiketoimintasuunnitelman tulee sisältää yrityksen perustamiseen, toimintaan ja johtamiseen liittyvät käytännön asiat sekä kustannusten, myynnin, kannattavuuden ja kasvunäkymien analyysit. Näiden tietojen avulla saadaan selville liikeidean kestävyys ja tarvitseeko jotain vielä mahdollisesti muuttaa. Meretniemi ja Ylönen (2009, 25) mainitsevat käsiteltäviksi asioiksi liikeidean, tuotteet ja palvelut, asiakkaat, toimitavan, vision, toimialan ja markkinatilanteen, kilpailijat sekä laskelmat ja lisätiedot.

Kirjallisuutta lukiessa tuli esille, että liiketoimintasuunnitelman jäsentelystä on varmasti yhtä monta mielipidettä kuin on kirjoittajia. Varsinaista säännöstöä liiketoimintasuunnitelmaan tai sen sisältöön ei siis ole, vaan jokainen tekijä voi tehdä liiketoimintasuunnitelmasta itselleen ja yritykselleen sopivan näköisen.



### 3 Liiketoimintasuunnitelman osa-alueet

#### 3.1 Tiivistelmä

Liiketoimintasuunnitelma alkaa tiivistelmällä, joka antaa lukijalle yleiskatsauksen ja, josta selviää nopeasti kaikki olennaiset asiat liiketoimintasuunnitelmasta. Muissa suunnitelman osissa kerrotaan sitten tarkemmin tiivistelmässä mainituista asioista. Tiivistelmän avulla voidaan vaikka pitää lyhyt esitys liiketoimintasuunnitelman avainasioista. (McKinsey & Company 2001, 51.) Vaikka tiivistelmä on liiketoimintasuunnitelman ensimmäinen kappale, se kannattaa kirjoittaa lopuksi (Ahonen ym. 2009, 28).

Tiivistelmässä tulee korostaa tosiasioita ja panostaa kielelliseen selkeyteen. Tiivistelmän perusteella sijoittajat saavat selville liiketoiminnan, liiketoimintamallin ja ansaintalogiikan selkeyden myös itse yrittäjälle. Tiivistelmässä on tiedot yritysjohtosta, avainhenkilöistä, tuotteista tai palveluista, strategiasta, markkinoista, kilpailijoista sekä taloudesta ja rahoituksesta. (Koski & Virtanen 2005, 30.)

Tiivistelmä on siis hyvin tärkeä osa liiketoimintasuunnitelmaa, sillä sen perusteella kokenut sijoittaja voi jo nopealla vilkaisulla, joko kiinnostua tai hylätä yritykseen sijoittamisen. Tiivistelmä kertoo lyhyesti yrityksen koko toiminta-ajatuksen.

#### 3.2 Markkina-analyysi

Varsinaisen liiketoimintasuunnitelman tekeminen alkaa keräämällä tietoja toimintaympäristöstä, asiakkaista ja kilpailijoista. Tietojen keruussa voi hyödyntää internetin ja lehtiartikkeleiden lisäksi ostettua markkinatutkimusta. (Puustinen 2004, 61.)

Yrityksen tuleva toimintaympäristö kannattaa selvittää mahdollisimman hyvin. Markkina-analyysi kertoo millaisessa tilanteessa ja keiden toimijoiden seurassa yritys tulee toimimaan. Realistisesti tehty markkina-analyysi on arvokas, mutta kannattaa myös korostaa alan mahdollisuuksia. (Puustinen 2004, 62–64.)

Markkina-analyysissä esitellään yrityksen toimialaa, kuten sen kokoa, rakennetta, kannattavuutta ja kasvua sekä arvioidaan toimialan tulevaisuutta. Tuotteiden ja palvelujen kysyntää kartoitetaan nimeämällä asiakkaat kenelle yritys aikoo myydä tuotteitaan tai

palveluitaan. Asiakkaista kannattaa selvittää muun muassa heidän ostokäyttäytymistään ja tarpeitaan sekä mahdollisesti jaotella heitä ryhmiin. Asiakaskartoituksen perusteella tulisi pystyä nimeämään asiakkaat, joihin yritys tulee keskittymään. (Puustinen 2004, 62–63.)

Kilpailijoista tehdään myös kartoitus. Kilpailijoista tehtävässä kartoituksessa kannattaa arvioida heidän strategiaa, tuotteita sekä asemaa markkinoilla. Kilpailijoiden vahvuuksia ja heikkouksia pohtimalla voi löytää omalle yritykselle heidän heikkouksistaan markkinaraon hyödynnettäväksi. (Puustinen 2004, 63.)

Muuta toimintaympäristöä voi arvioida lyhyesti, kuten onko alalla tapahtumassa toimintaan vaikuttavia viranomaisten sääntelyn muutoksia. Kannattaa myös pohtia onko markkinoille tuloa rajoittavia esteitä, kuten nykyisten yritysten järkkymätön markkina-asema tai suuret alkuinvestoinnit yritykselle. (Puustinen 2004, 63–64.)

Tilitoimistoalalla toimiminen ei ole luvanvaraista, mutta Taloushallintoliitto valvoo auktorisoituja jäsenyystilitoimistoja. Tilitoimistoilla on jatkuva tarve ylläpitää ja seurata muuttuvia viranomaisten, kuten verottajan, säännöksiä, jotta asiakkaille voidaan tarjota laadukasta palvelua ja viranomaisille oikeaa tietoa. Taloushallintoliittoon jäseneksi pyrkivässä tilitoimistossa tulee olla KLT-tutkinnon suorittanut vastuuhenkilönä. KLT-tutkinto on Taloushallintoliiton oma tutkinto, joka on arvostettu merkki ammattitaidosta. Auktorisoidut tilitoimistot ovat sitoutuneet noudattamaan Taloushallintoliiton vahvistamia toimintatapoja. (Tuomi-Sorjonen 2013, 8.) Liitto tarjoaa jäsenilleen ohjeita, standardit, työkaluja sekä valvoo jäsenyritysten toimintaa säännöllisesti. Liiton jäsenyys lupaa kuitenkin asiakkaille luotettavaa ja osaavaa palvelua. (Taloushallintoliitto.)

### 3.3 Oma yritys

Seuraavassa liiketoimintasuunnitelman osassa määritellään tarkemmin yrityksen työkalut, joilla se aikoo menestyä markkinoilla (Puustinen 2004, 65.) Liiketoimintasuunnitelman tiivistelmässä on jo kerrottu hieman tulevasta yrityksestä, mutta tässä luvussa niistä kerrotaan laajemmin.

### 3.3.1 Strategia

Yrityksen strategia määrittää toiminnot ja toimenpiteet, joilla yritys haluaa saavuttaa asettamansa päämäärät ja tavoitteet. Strateginen suunnittelu voi alkaa toiminta-ajatuksen määrittelyllä eli miksi yritys on olemassa. Ainakin epäsuorasti tämä toiminta-ajatus pitää sisällään asiakkaat, eli ketä varten yritys on olemassa. Tyydyttääkseen asiakkaiden tarpeet, yrityksen tulee myös tuntea asiakaskuntansa. Kilpailijoista tulee myös tietää jotain, jotta yritys voi vertailla itseään heihin. (Koski & Virtanen 2005, 34–35.)

Strategia vastaa yrityksessä kysymykseen, miten toimitaan. Yrityksen strategiat määrittelevätkin liiketoiminnan suunnan ja toimintatavat, ja ohjaavat yrityksen toimintaa sekä vuorovaikutusta ympäristön kanssa. Yrityksen johto on vastuussa strategiasta ja se onkin heidän näkemyksensä siitä, miten yritystä tulisi kehittää (Koski & Virtanen 2005, 35).

Liiketoimintasuunnitelmassa yrityksen strategia avataan kertomalla aluksi perustiedot yrityksestä, eli yhtiömuoto, omistussuhteet ja sijainti sekä kuvaillaan liikeidea. Liikeidea perustellaan ja kerrotaan, miksi se on sopiva yritykselle ja menestyy. Strategian määrittelemiseksi (Puustinen 2004, 65) kerrotaan, mitä yritys aikoo tehdä ja keitä olisivat sen asiakkaat eli strategiset päätökset, mikä on yrityksen tuote- ja palveluvalikoima, keitä ovat sen asiakkaat ja mitä kilpailuetuja yrityksellä on (Koski & Virtanen 2005, 35).

### 3.3.2 Yritysmuoto

Yritystoiminnan suunnittelua aloiteltaessa tulee miettiä myös sopivan yritysmuodon valintaa. Yritysmuotoja on monia, joista kannattaa valita oman yritystoiminnan laatuun ja osakkaiden määrään sopiva vaihtoehto. Tilitoimiston yritysmuodoksi valitaan usein osakeyhtiö, koska sillä halutaan saavuttaa luottamusta. (Raatikainen 2012, 68.) Emme vertaile tässä eri yritysmuotoja, sillä yksityisen osakeyhtiön valinta on meille selvä. Kuten Raatikainenkin (2012) totesi, myös meidän mielestämme se on paras vaihtoehto tilitoimiston yritysmuodoksi sekä soveltuu meidän tarpeisiimme.

Yksityisen osakeyhtiön perustamiseen tarvitaan pääoma, tällä hetkellä se on vähintään 2 500 euroa. Perustajia voi olla yksi tai useampi henkilö, joka voi olla myös juridinen

henkilö, esimerkiksi toinen yritys. Osakkeenomistajien vastuu rajoittuu maksettuihin osakepääomaan, omistajat eivät siis ole varsinaisesti vastuussa yhtiön tekemistä sitoumuksista. (Raatikainen 2012, 70.)

Osakeyhtiön toimintaa säätelee osakeyhtiölaki, yhtiön perustamisen säännökset ovat lain toisessa luvussa. Ensimmäisenä on laadittava perustamissopimus, joka sisältää mm. tiedot osakkeenomistajista ja heidän merkitsemistään osakkeista, osakkeesta maksettavan määrän, sen maksuajan sekä hallituksen jäsenet. Perustamissopimukseen liitetään myös yhtiöjärjestys ja tarvittaessa maininta yhtiön toimitusjohtajasta, hallituksen jäsenistä sekä tilintarkastajista. Sopimuksen allekirjoituksella osakkeenomistaja merkitsee perustamissopimuksella näkyvän määrän osakkeita. Osakkeiden merkintähinta maksetaan yhtiön pankkitilille. Kun koko osakkeiden merkintähinta on yhtiön hallinnassa, voidaan yritys rekisteröidä ilmoittamalla se kaupparekisteriin. Rekisteröinti-ilmoitus tulee tehdä kolmen kuukauden kuluessa perustamissopimuksen allekirjoittamisesta, muuten yhtiön perustaminen raukeaa. (OYL2:1-8.)

Osakeyhtiön perustamiseen vaaditaan siis pääomaa. Tämä on ensimmäisiä kustannuksia, joita perustettavasta yrityksestä syntyy. Liiketoimintasuunnitelman rahoitusosiossa käsitellään tarkemmin, miten yrityksen rahoitusta suunnitellaan.

### 3.3.3 Tuotteet ja hinnoittelu

Tärkeä osio liiketoimintasuunnitelmassa on tietysti yrityksen asiakkaille tuottamat tuotteet tai palvelut. Tässä osiossa kuvaillaan, mitä tuotteita, ja miten, yritys tuottaa, mitä asiakkaiden tarpeita ne tyydyttävät ja miksi asiakas ostaisi yrityksen tuotteita jo markkinoilla olevien sijaan. (Puustinen 2004, 65–66.)

Tuotteiden tai palveluiden hinnoittelu on merkitsevä tekijä yrityksen kannattavuuden määrittämisessä. Hinnoittelua varten tulee laskea tuotantokustannukset ja arvioida, millaisella hinnalla tuotteita voidaan myydä. Hinnoittelussa on mietittävä, onko hinnoittelussa joustoa ja annetaanko hinnoista alennusta. (Puustinen 2004, 66.)

Tilitoimiston tuotteet ovat palveluita, ne koostuvat asiakkaalle yksilöllisesti määritellyistä palveluista, aina peruskirjanpidosta vaativampaan verotusneuvontaan ja konsultointiin. Hinnoittelussa voidaan ottaa huomioon eri asioita eri asiakasryhmiin kuuluville, sillä myös palvelut tulevat vaihtelevaan näiden välillä.

### 3.3.4 Henkilöstö

Yrityksen voimavara on sen henkilöstö. Liiketoimintasuunnitelmaan kartoitetaan henkilöstön määrä ja sen osaaminen. Jos yrityksessä on useampia henkilöitä, määritellään yrityksen henkilöstöpolitiikka. Osaamiskartoituksella saadaan selville, kykeneekö yritys tuottamaan itse kaikki toimintaan vaadittavat tehtävät vai ostaako se jotain palveluita ulkopuolelta. (Puustinen 2004, 66.) Jos aloittavalla yrityksellä ei vielä ole henkilöstöä, tiedot lisätään liiketoimintasuunnitelmaa päivitettäessä (Koski & Virtanen 2005, 36).

Koski ja Virtanen (2005, 32) mainitsevat tutkitun, että johdon ja johtoryhmän on arvioitu olevan rahoittajille tärkeimpiä valintakriteereitä sijoittajien tehdessä päätöksiä. Johdosta ja avainhenkilöistä tulisi liittää liiketoimintasuunnitelmaan ansioluettelot, joista saa riittävät tiedot heidän aiemmasta toiminnastaan ja saavutuksistaan.

Organisaatio voi aluksi olla yksinkertainen, mutta henkilöstön lisääntyessä organisaatio tulee määritellä tarkemmin. Organisaatiokaavio lisää muodollisuutta, mutta vastuut ja työnjaot hahmottuvat selkeästi omistajien ja työntekijöiden kesken. (Koski & Virtanen 2005, 34.)

### 3.3.5 Tilat

Seuraavana määritellään, millaisissa tiloissa yritys aloittaa toimintansa. Jos työntekijöitä on vain yksi, yritys voi aloittaa toimintansa esimerkiksi kotitoimistosta. Jos työntekijöitä sen sijaan on enemmän, tarvitaan enemmän suunnittelua tilojen suhteen. Yrityksen sijaintia ja toimitilaa miettiessä kannattaa ottaa huomioon liikenneyhteydet ja asiakkaiden sijainti (Puustinen 2004, 66).

Myös toimitilan omistussuhteella on merkitystä, vuokrattu tila on alkuinvestointina edullisempi, eikä se sido yritystä samassa suhteessa kuin ostettu tila. Tilojen lisäksi aloittavan yrityksen tulee hankkia tiloihin kalusteet, tietokoneet ym. muut hankinnat. Tilakartoitusta tehdessä liikenneyhteyksien miettiminen on avainasemassa, sillä on aina kilpailuetu sijaita hyvien liikenneyhteyksien varrella. Toimitiloja yritykselle voi etsiä helposti internetistä.

### 3.3.6 SWOT-analyysi

SWOT-analyysillä kannattaa arvioida liikeideaa. Analyysissä käsitellään yrityksen vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat. Yleensä tässä analyysissä vahvuudet ja heikkoudet ovat yrityksen sisäisiä ja mahdollisuudet ja uhat ulkopuolisia tekijöitä. Nämä tekijät tulee selvittää kattavasti sekä realistisesti, muuten analyysin luotettavuus heikkenee. (Meretniemi & Ylönen 2009, 34.) SWOT-analyysin heikkouksista ja uhista saadaan apua myös riskien tunnistamiseen (Koski & Virtanen 2005, 98).

Analyysin avulla tarkastellaan yritykseen vaikuttavia sisäisiä ja ulkoisia tekijöitä. Analyysin pohjalta voidaan esimerkiksi tehdä päätöksiä toimenpiteistä. Onnistunut analyysi vaatii hyvää tuntemusta yrityksestä ja sen toimintaympäristöstä. (Swot-analyysi.) SWOT-analyysi auttaa siis yrityksen tulevaisuuden suunnittelussa ja vahvistaa mihin asioihin yrityksen kannattaa paneutua.

### 3.4 Markkinointisuunnitelma

Liiketoimintasuunnitelman yksi tärkein osa on markkinointisuunnitelma. Täydellistä markkinointisuunnitelmaa ei tarvitse kuitenkaan esittää liiketoimintasuunnitelmassa tilan rajallisuuden vuoksi. Tärkeää on määrittää selkeästi, millaiset ovat liikeidean odotetut markkinat, yrityksen hinnoittelustrategia sekä jakelun järjestäminen, jotta sijoittajat pystyvät arvioimaan yrityksen kannattavuutta. (McKinsey & Company 2001, 68.)

Tiltoimisto tuottaa asiakkailleen palveluja. Palvelutuote ei ole niin konkreettinen kuin tavaratuote, vaan se muodostuu aineettomista ja aineellisista osista. Näkymättömän palvelun esille tuomiseksi palvelua tuotteistetaan palvelupaketiksi, jota on helpompi markkinoida, myydä ja hinnoitella. Palvelutuotteen tärkeitä osia ovat myös henkilöt, jotka tuottavat palvelua sekä palveluprosessi ja -ympäristö. (Raatikainen 2012, 85.)

Markkinointisuunnitelma laaditaan noudattamaan koko yrityksen laajempaa strategiaa. Siinä käsitellään yrityksen nykytila, tavoitteet sekä toimenpiteet, joilla haluttu kasvu pyritään saavuttamaan. Markkinointisuunnitelmassa paneudutaan yrityksen toimimaan markkinaan sekä sen kilpailijoihin. Myös asiakkaat tulee määritellä, eli kenelle myydään ja millaista markkinaosuutta yritys tavoittelee. Markkinointisuunnitelman avulla varmistetaan, että yrityksen markkinointi kohdistuu oikeisiin tahoihin ja on tehokasta. (Markkinointisuunnitelma.)

### 3.5 Rahoitussuunnitelma

Liiketoimintasuunnitelman rahoitussuunnitelman avulla arvioidaan yrityksen käynnistämiseen, päivittäiseen yritystoimintaan tarvittavia rahamääriä sekä miten tarvittavat varat hankitaan (McKinsey & Company 2001, 103). Liiketoimintasuunnitelmaan tulisi liittää tietoja yrityksen tulevasta taloudellisesta kehityksestä sekä alustava rahoitussuunnitelma. Tässä vaiheessa muutamat tarkkaan harkitut tunnusluvut riittävät tekemään sijoittajiin vaikutuksen, kuten se, miten paljon rahaa tarvitaan ja milloin, paljonko yritys tuottaa voittoa toiminnan vakiinnuttua sekä mitä oletuksia näiden ennusteiden taustalla on. Lisäksi rahoitussuunnitelmaan tulee kassavirtalaskelma, tuloslaskelma ja tase sekä ennusteet 3–5 seuraavaksi vuodeksi. Ennusteista kaksi ensimmäistä vuotta tulisi olla neljännesvuosittain ja loput vuositasolla. (McKinsey & Company 2001, 105.)

Aloittavan yrityksen talouden suunnittelu on tulevaisuuteen suuntautuvaa. Talouden kunto ja tulevaisuuden näkymät eivät vielä kuitenkaan ole tae rahoituksen saamiselle. Yrityksen talousanalyysissä selvitetään, mihin resursseihin rahaa kuluu, kuten henkilöstöön, tiloihin, koneisiin ja laitteisiin sekä rahoitukseen. Liiketoimintasuunnitelman talousosiossa kerrotaan myös yrityksen käyttämistä laskenta- ja seurantajärjestelmistä. (Koski & Virtanen 2005, 67.)

#### 3.5.1 Kassavirtalaskelma

Aloittavalla yrityksellä rahoitustarve alkaa jo kustannuksista, joita muodostuu alkuinvestoinneista ja käyttöpääoman tarpeesta. Yrityksen kustannukset ovat siis etupainoisia, ennen kuin niistä saadaan tuottoja. Rahoitustarpeiden perusteella tehdään kassavirtalaskelma eli tulevat ja lähtevät rahavirrat. Kassavirtalaskelma auttaa laatimaan tuloslaskelman ja tase-ennusteet. Kassavirtalaskelmasta selviää myös, tarvitseeko yritys mahdollisesti lisärahoitusta. Rahoituksen hankkimiseksi täytyy pohtia, mistä sitä lähdetään hakemaan. (Koski & Virtanen 2005, 68.)

Käyttöomaisuuden, eli muun muassa toimitilojen, laitteiden ja kaluston, investoinnit voivat vaihdella yrityksen toimialasta riippuen hyvinkin paljon. Näiden aineellisten investointien lisäksi muun muassa perustamisesta, vakuutuksista ja markkinointimateriaalista, syntyy kustannuksia, jotka voidaan mieltää aineettomina investointeina, mutta joita ei kannata kirjata taseessa omaisuuteen vaan tulokseen kustannuksiksi. Yrityk-

seen tarvittavan käyttöomaisuuden määrä osataan yleensä arvioida hyvin. (Koski & Virtanen 2005, 68–69.)

Käyttöpääoman tarve, eli lyhytaikainen rahoitus, muodostuu yritystoiminnan ylläpitämisestä. Yritykselle esimerkiksi palkat ja raaka-ainekustannukset ovat tällaisia kustannuksia. Myyntisaamiset sitovat myös käyttöpääomaa, kun asiakkaalle myydään laskulla. Puolestaan ostovelat toimittajille pienentävät käyttöpääoman tarvetta. Yrittäjälle siis syntyy kustannuksia jo ennen tuottoja, eli käyttöpääoman tarvetta ja niiden rahoittamiseksi yrittäjän tulee miettiä sopiva rahoitus, joko vieras tai oma pääoma. (Koski & Virtanen 2005, 69–71.)

Kassavirtaennusteen avulla yritykselle tehdyt strategiset ja operatiiviset päätökset saadaan rahalliseen muotoon. Alkavan ja kasvavan yrityksen kannalta on tärkeää turvata riittävät kassavarat ja kassavirtalaskelma on tähän tärkeä työkalu. Laskelmaa tulee myös päivittää, jotta pysytään ajan tasalla. (Koski ym. 2005, 76–79.)

### 3.5.2 Tulos ja tase

Tuloslaskelma ja tase-ennusteen tärkeimpiä johtolankoja on realistisuus. Näihin on turha ennustaa tuulesta temmattuja lukuja, jotka eivät pohjaudu suunniteltuun yrityksen operatiiviseen toimintaan. (Koski & Virtanen 2005, 79.)

Kassavirtalaskelmalta saadaan melko realistisesti suunnitellut kuukauden myynnit ja etupainotteiset kustannukset tuloslaskelmaan, kuten myös taseeseen, kuinka paljon vierasta tai omaa pääomaa on sitoutunut yritykseen. (Koski & Virtanen 2005, 79.)

### 3.5.3 Rahoituksen hankinta

Kassavirtalaskelmalta nähdään myös lisärahoituksen tarve, jos myynnit jäävät alle kustannusten. (Koski & Virtanen 2005, 79.) Yritykseen sijoitettavan oman pääoman lisäksi rahoitusta voidaan hakea ulkopuolisilta tahoilta. Yrityksen tärkein luotonantaja on yrityksen oma pankki, jonne se on luonut pankkisuhteet. Pankkeja kannattaa vertailla, jotta löytää yritykselleen sopivan, sillä pankkien palveluissakin on eroavaisuuksia. Pankit myöntävät myös erilaisia luottoja asiakkaidensa tarpeisiin. Pankkien lisäksi valtion erityisrahoituslaitokset myöntävät luottoja aloittaville yrityksille, kuten Finnvera Oyj, joka



voi antaa myös takauksia lainoille. Yritys voi hakea myös julkisista varoista avustuksia, joiden saannin perusteet vaihtelevat. Avustukset eivät kuitenkaan voi olla yrityksen kannattavuuden takana. (Vieras Pääoma.)

Finnveran rahoituspalvelut sopivat yrityksen vähäiseen ulkopuolisen rahan tarpeeseen, sillä sen myöntämällä lainalla on katto 50 000 euroa. Vähimmäismäärä lainalle on 5 000 euroa. (Finnvera.) Jos kattoraja kuitenkin ylittyy, Finnvera voi myöntää takausta muualta otettavalle luotolle. Tapauskohtaisesti rahoituksen määrä voidaan jakaa Finnveran ja muun ulkopuolisen rahoittajan, kuten pankin, välillä. Koko laina voidaan myös ottaa pankista ja Finnveralta haetaan lainalle osittaista takausta. Omarahoitusosuus suuremmille lainoille on hankkeesta riippuen 15–20 %. (Finnvera 2.)

Finnvera edellyttää lainoittamaltaan liiketoiminnalta menestyskelpoisuutta ja kannattavaa toimintaa. Se tekee ennen rahoituspäätöstä selvityksen yrityksen mahdollisuuksista. (Finnvera 3.) Finnveran rahoitusta voi hakea jo ennen kuin yritys on perustettu, lainaa voi kuitenkin nostaa vasta, kun se on perustettu ja yrityksellä on y-tunnus (Finnvera 4). Finnveran myöntämän lainan korko on kuuden kuukauden euribor lisättynä marginaalilla. Marginaali määräytyy yrityksen riskiluokituksen mukaan. Myös takauksista peritään takausprovisiota. (Finnvera 5.) Hyvän liikeidean lisäksi, hyvä liiketoimintasuunnitelma siis on ehdottoman tärkeä haettaessa lainoitusta Finnveralta, sillä se tarkastelee yrityksen suunnitelmien perusteella sen menestymistä.

Myös Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskukselta, eli ELY-keskukselta, voi hakea rahoitusta yritykselle. ELY-keskuksen myöntämä rahoitus on harkintaan perustuvaa avustusta. Aloitettavaan liiketoimintaan perustajat voivat hakea starttirahaa. Jo toiminnassa oleville yrityksille on mahdollista hakea kehittämishankkeiden rahoitusta. Kehittämisavustuksen edellytyksenä on, että yrityksellä on pitkän aikavälin kilpailukykyä parantava hanke, jolla olisi merkittävä vaikutus yrityksen kasvuun, teknologiaan, kansainvälistymiseen, tuottavuuteen tai liiketoimintaosaamiseen. Lisäksi avustuksen myöntämisedellytyksenä on yrityksen mahdollisuus jatkuvaan kannattavaan toimintaan sekä, että avustuksella olisi merkittävä vaikutus hankkeen toteuttamisessa. Avustusta haetaan oman alueen ELY-keskuksesta. (ELY-keskus.) Starttirahan myöntämisedellytyksiin kuuluu se, että työ- ja elinkeinotoimiston selvityksen mukaan yrittäjyys on hakijalle sopiva vaihtoehto työllistyä (ELY-keskus 2).

Tekeskin rahoittaa yrityksiä. Mutta rahoittaminen painottuu yritysten kehitysprojekteihin, kuten yrityksen kasvattamiseen tai toiminnan uudistamiseen. Tekesinkin myöntämiin rahoituksiin yrityksillä on omarahoitusosuus. Riippuen yrityksen projektin tavoitteista, rahoitus Tekesiltä voi olla lainaa tai avustusta. Yleistä kuitenkin on, että avustukset maksetaan vasta toteutuneiden kustannusten perusteella, lainaa voi saada ennakkona. Projektin epäonnistuessa osa lainarahoituksesta voidaan muuttaa avustukseksi. Lainan korko on myös hyvin matala, eikä vakuuksia tarvita. Rahoitus on kuitenkin tarkoitettu jo toiminnassa oleville yrityksille. (Tekes.)

### 3.6 Riskit

Liiketoimintaan liittyy riskejä, jotka voivat vahingoittaa yrityksen toimintaa ja aiheuttaa tappioita. Yrityksen riskejä luokitellaan liikeriskeihin, omaisuusvahinkoihin, rikoksiin, keskeytys- ja riippuvuusvahinkoihin, henkiloriskeihin ja vahingonkorvausvaatimuksiin. Oman yrityksen riskit kannattaa selvittää riskianalyysillä. Siinä eritellään yrityksen toiminnot ja mietitään, mitä riskejä niihin voi kohdistua ja miten riskejä voidaan hallita. Pienessä yrityksessä henkiloriskit korostuvat, sillä niissä ei välttämättä heti ole käytävissä toiminnan jatkamiseen vaadittavia resursseja, jos avainhenkilö esimerkiksi sairastuu. (Raatikainen 2012, 102–104.)

Yritykseen kohdistuvat riskit voidaan jakaa sisäisiin ja ulkoisiin riskeihin. Sisäisiin riskeihin pystytään vaikuttamaan yrityksessä päätöksenteolla, mutta ulkoisiin riskeihin ei voida vaikuttaa. Riskien jaottelu helpottaa myös yritystä suojautumaan niiltä. (Koski & Virtanen 2005, 98.)

Riskejä analysoitaessa, mietitään siis myös miten niiltä voidaan suojautua. Osaa riskeistä pystyy välttämään, toisia pienentämään, jakamaan tai siirtämään. Riskien välttämisen keinoja ovat esimerkiksi asiakkaiden luottotietojen tarkastus, jottei myydä maksuvaikeuksissa jo ennestään olevalle asiakkaalle. Riskien pienentämisellä taas tarkoitetaan esimerkiksi tilojen rakennesuunnittelua, jolloin palon sattuessa ei koko rakennus tuhoudu ja tietokoneilla työskennellessä tulee muistaa virustentorjunta sekä varmuuskopiot. Riskien jakamisen keinona on muun muassa toimintojen jakaminen eri paikkakunnille, ja riskien siirtämisellä tarkoitetaan yleensä vakuuttamista vakuutusyhtiössä. (Raatikainen 2012, 106–107.)

Riskien tunnistamisen jälkeen löydettyille riskeille voidaan tehdä herkkyysanalyysi. Se on työkalu, jonka avulla saadaan numeerista tietoa siitä, mitä aiheutuu riskin realisoituessa yritykselle sen menettämästä tuotosta. Esimerkiksi siitä, kuinka paljon katetta häviää, jos palkkakustannukset nousevat viisi prosenttia tai, jos markkinoille tulee uusi kilpailija. (Koski & Virtanen 2005, 99.)

Riskit kannattaa sisällyttää myös liiketoimintasuunnitelmaan. Näin sijoittajat näkevät, että suunnitelmat eivät perustu liian optimistisiin arvoihin vaan liikeidea on pohdittu tarkkaan. Liikaa tilaa ei riskien käsittelylle kuitenkaan kannata antaa liiketoimintasuunnitelmassa. (McKinsey & Company 2001, 123.)

#### **4 Pohdinta ja johtopäätökset**

Opinnäytetyön tavoitteena oli tehdä kattava liiketoimintasuunnitelma mahdollisesti perustettavalle tilitoimistolle. Sitä varten tutkimme teoriaosuudessa liiketoimintasuunnitelman tekemistä ja sen ominaisuuksia ja sisältöä. Itse liiketoimintasuunnitelman laatiminen oli erinomainen katsaus suunniteltuun yrittäjyyteen ja suunnitelmassa käsitellyt aiheet saivat pohtimaan asioita tarkemmin.

Oman yrityksen perustamisen suunnitteleminen on ollut pitkä, mutta hyödyllinen prosessi. Se on antanut erilaisen näkökulman yrittäjyyteen. Liiketoimintasuunnitelman kirjoittamisen ohella on tullut mietittyä myös omia valmiuksia yrittäjäksi. Selkeimmin työn tekemisen aikana vahvistui, että yrityksen perustamiseen tarvitaan paljon suunnittelua.

Liiketoimintasuunnitelman tekemisestä löytää hyvin paljon kirjallisuutta sekä erinomaisia internet-lähteitä. Yrityksen perustamisessa avustavia internetsivustoja löytyy monia. Tästä kaikesta huomaa, että yrittäjyys on Suomessa edelleen suosittu elinkeino.

Liiketoimintasuunnitelmasta, sen tekemisestä ja sisällöstä löytyy paljon kirjallisuutta ja aineiston selailemiseen ja tutustumiseen kului runsaasti aikaa, mutta lopulta löysimme hyviä lähdeoteoksia opinnäytetyötämme varten. Työssämme totesimme, että liiketoimintasuunnitelmasta löytyi varmasti yhtä monta erilaista mallia ja mielipidettä, kuin oli kirjoittajia. Tämä toi työn toteuttamiseen haastetta, mutta samalla mahdollisti oman näköisen suunnitelman kirjoittamisen.

Kirjallisuuslähteinä toimineet teokset olivat oppimateriaaleja tai oppaita yrityksen perustamiseen. Teosten luotettavuus oli mielestämme edelleen hyvä, vaikka osa olikin kirjoitettu jo 2000-luvun alussa, sillä myös uudemmissa teoksissa painotettiin edelleen samoja asioita liiketoimintasuunnitelmasta ja sen laatimisesta. Internet-lähteiden luotettavuus oli haaste, mutta pyrimme arvioimaan niiden luotettavuutta julkaisijan perusteella. Monet sivuustoista olivat viranomaisten tai suurten yhdistysten ylläpitämiä. Ne toimivat myös asiantuntijoina yrittäjyyteen liittyvissä asioissa.

Lähdimme toteuttamaan liiketoimintasuunnitelmaa laatimalla aluksi aikataulun eri työvaiheille opinnäytetyösuunnitelmassa. Työn suunnitelmaan kirjaamamme aikataulu osoittautui lopulta liian haastavaksi töiden ohella, mutta onneksi se oli otettu jo suunnitelmavaiheessa huomioon ja aikataulu oli tehty joustavaksi. Työn edetessä päivitimme suunnitelman vastaamaan toteutuvaa aikataulua. Työkiireiden vuoksi opinnäytetyö valmistui lopulta reilun kuukauden suunniteltua myöhemmin. Opinnäytetyötä aloittaville voikin sanoa suosituksena, että aikaa kannattaa varata riittävästi, eikä aikataulusta tule tehdä liian joustamatonta.

Opinnäytetyöprosessin aikana keskityimme aluksi tiedonhankintaan ja teoriaosuuden kirjoittamiseen. Sitä mukaa, kun teoriaosuus valmistui ja tieto aiheesta lisääntyi, aloimme kirjoittaa ohella myös varsinaista liiketoimintasuunnitelmaa. Myös työn sisällysluettelo hahmottui lopulliseen muotoonsa. Toimialan markkinoista ja tulevaisuuden näkymistä hankimme tietoa Internetistä.

Mielestämme liiketoimintasuunnitelman tärkeimmäksi osuudeksi osoittautui sen tiivistelmä, josta rahoittajat näkevät nopeasti yrityksen toiminnan kokonaisuudessaan. Rahoituslaskelmien tekemiseen tarvittiin paljon tietoa yrityksen tulevasta toiminnasta, kuten laskennalliset arvioidut myyntimäärät. Liiketoimintasuunnitelmalla oleva markkinointisuunnitelma on lyhyt katsaus koko suunnitelmasta tilan vuoksi.

Työlle rajattu viitekehys toimi erinomaisesti tarpeisiimme. Se antoi riittävän kuvan siitä, millaisia ominaisuuksia liiketoimintasuunnitelmalta vaaditaan sekä miten liiketoimintasuunnitelmasta saadaan hyvä. Nämä asiat käsiteltiin työn teoriaosuudessa. Keskitimme teoriaosuudessa olennaisiin pääkohtiin, ja se oli onnistunut rajaus.

Liiketoimintasuunnitelmaa käsiteltiin myös enimmäkseen aloittavan yrityksen näkökulmasta, koska tavoite oli laatia liiketoimintasuunnitelma perustettavalle yritykselle. Liike-

toimintasuunnitelman päivittäminen yrityksen kehittämisen yhteydessä tai toiminnan muuttuessa voisivat olla jatkoaihe tälle opinnäytetyölle, kunhan aloittava yritys on vakinaistanut toimintansa.

Opinnäytetyömme päätavoite oli suunnitella ja laatia hyvä, selkeä ja kattava liiketoimintasuunnitelma, jota voisimme käyttää tulevaisuudessa oman yrityksen perustamiseen. Mielestämme saavutimme tavoitteen ja saimme laadittua juuri meidän tarpeisiimme soveltuvan liiketoimintasuunnitelman. Voimme olla tyytyväisiä työn lopputulokseen. Toivottavasti siitä on meille hyötyä tulevaisuudessa. Jos ei yritystä nyt perustaisikaan, niin liiketoimintasuunnitelman laatimisprosessi on ainakin ollut hyödyllinen kokemus.

## Lähteet

Ahonen, Jouni & Koskinen, Topi & Romero, Tomás 2009. Opas ravintolan liiketoimintasuunnitelman laatimiseen. Viides uudistettu painos. Restamark, Helsinki.

ELY-keskus. Rahoitus. Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus. <https://www.ely-keskus.fi/web/ely/rahoitus5#.VSttn2UcSUK>. Luettu 13.4.2015.

ELY-keskus 2. Starttiraha. Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus. <https://www.ely-keskus.fi/web/ely/starttiraha#.VStvZmUcSUK>. Luettu 13.4.2015.

Finnvera. Haettava rahoitus alle 50 000 e. Finnvera Oyj. <http://finnvera.fi/Liiketoiminnan-aloittaminen/Rahoitussuunnittelu/Haettava-rahoitus-alle-50-000-e>. Luettu 13.4.2015.

Finnvera 2. Haettava rahoitus yli 50 000 e. Finnvera Oyj. <http://finnvera.fi/Liiketoiminnan-aloittaminen/Rahoitussuunnittelu/Haettava-rahoitus-yli-50-000-e>. Luettu 13.4.2015.

Finnvera 3. Miten yritystä arvioidaan? Finnvera Oyj. <http://finnvera.fi/Liiketoiminnan-aloittaminen/Rahoituksen-hakeminen/Miten-yritystae-arvioidaan>. Luettu 13.4.2015.

Finnvera 4. Rahoituksen hakeminen. Finnvera Oyj. <http://finnvera.fi/Liiketoiminnan-aloittaminen/Rahoituksen-hakeminen>. Luettu 13.4.2015.

Finnvera 5. Rahoituksen hinta. Finnvera Oyj. <http://finnvera.fi/Liiketoiminnan-aloittaminen/Rahoituksen-hinta>. Luettu 13.4.2015.

Koski, Toivo & Virtanen, Markku 2005. TULOS - Liiketoiminnan suunnittelulla menestykseen. Otava, Helsinki.

Liiketoimintasuunnitelma. Yritys-Suomi. Työ- ja elinkeinoministeriö. <https://www.yrityssuomi.fi/fi/liiketoimintasuunnitelma>. Luettu 26.10.2014.

Markkinointisuunnitelma. Markkinointisuunnitelma.fi. <http://www.markkinointisuunnitelma.fi/?id=297>. Luettu 13.4.2015.

McKinsey & Company 2001. Ideasta kasvuyritykseksi. Käsikirja liiketoimintasuunnitelman laatimiseen. Toinen painos. WSOY, Helsinki.

Meretniemi, Irma & Ylönen, Hanna 2009. Yrityksen perustajan käsikirja. 1. – 2. painos. Otava, Helsinki.

Puustinen, Terho 2004. Avain omaan yritykseen. 2. uudistettu painos. Avain, Helsinki.

Osakeyhtiölaki 21.7.2006/624.

Raatikainen, Leena 2012. Liikeideasta liikkeelle. 9. uudistettu painos. Edita, Helsinki.

Swot-analyysi. PK-yritysten johtamis- ja kehittämistyökalupakki.  
<http://www.oamk.fi/hankkeet/pkk/pakki/nykytila2.htm>. Luettu 12.4.2015.

Taloushallintoliitto. <http://www.taloushallintoliitto.fi/taloushallintoliitto/>. Luettu 12.4.2015.

Tekes. Tekesin rahoitusta yrityksille. Tekes. <http://www.tekes.fi/rahoitus/rahoitusta-yritysten-kehitysprojeekteihin/>. Luettu 13.4.2015.

Tuomi-Sorjonen, Pia 2013. Kirjanpito, tilinpäätös ja verotus. Sanoma Pro Oy, Helsinki.  
[https://sanomapro.fi/documents/11292/0/63\\_0797\\_8\\_sisus.pdf/e3627c23-7333-4091-9101-077c94dc4598](https://sanomapro.fi/documents/11292/0/63_0797_8_sisus.pdf/e3627c23-7333-4091-9101-077c94dc4598). Luettu 12.4.2015.

Vieras pääoma. Helsingin yrittäjät. <http://www.yrittajat.fi/fi-FI/minustakoyrittaja/rahoitussuunnittelu/vieraspaaoma/>. Päivitetty 16.4.2014. Luettu 12.4.2015.

Vilkka, Hanna & Airaksinen, Tiina 2003. Toiminnallinen opinnäytetyö. Tammi, Helsinki.

Yritysidea. Yritys-Suomi. Työ- ja elinkeinoministeriö.  
<https://www.yrityssuomi.fi/fi/yritysidea>. Luettu 26.10.2014.

# **Liiketoimintasuunnitelma tilitoimistolle**



## Sisällysluettelo

1 Tiivistelmä.....	3
2 Lähtökohtatilanne .....	4
2.1 Tieto, taito ja kokemus .....	4
2.2 SWOT-analyysi .....	5
2.3 Sijoitukset .....	5
2.4 Tavoitteet .....	6
3 Markkina-analyysi .....	7
3.1 Markkinat .....	7
3.2 Kilpailijat .....	7
4 Asiakkaat .....	8
5 Tuotteet ja hinnoittelu.....	10
6 Henkilöstösuunnitelma.....	13
7 Tilat.....	13
8 Markkinointisuunnitelma .....	14
9 Rahoitussuunnitelma .....	15
10 Riskien arviointi.....	17
Lähteet .....	19

### Liitteet

- Liite 1. Alkuinvestoinnit
- Liite 2. Kassavirtalaskelma 6 kk
- Liite 3. Tuloslaskelma 5 v
- Liite 4. Tase 5 v

## 1 Tiivistelmä

Olemme harkinneet perustavamme tilitoimiston, joka on yritysmuodoltaan osakeyhtiö ja jonka omistamme puoliksi. Yrityksen osakkaita ovat Sonja Luostarinen ja Taina Tuominen, koulutukseltaan merkonomeja, tradenomiopintojensa loppusuoralla.

Maksamme molemmat 1250,00 euroa osakepääomaa ja saamme sitä vastaan kumpikin 1250 osaketta, jotka oikeuttavat kukin yhteen ääneen. Yrityksen hallinnollisesta osuudesta olemme sopineet, että Taina Tuominen toimii toimitusjohtajana ja Sonja Luostarinen hallituksen puheenjohtajana.

Tulemme tarjoamaan pienille ja keskisuurille yrityksille kirjanpito- ja tilinpäätöspalvelua pääasiallisesti pääkaupunkiseudulla. Palveluihimme kuuluu myös neuvonta ja opastus asiakkaiden tarpeiden mukaisesti aidosti välittäen ja kuunnellen. Lisäksi joustavuus on pienen yrityksen kilpailuetu.

Tilitoimistomme erikoisosaamista on rakennusalan kirjanpito ja erikoissäännökset. Olemme työskennelleet rakennusosalalla taloushallinnossa kymmeniä vuosia. Meillä on englannin lisäksi vahva kielitaito esimerkiksi viron kielestä ja espanjasta. Koemme tämän olevan hyödyllinen valtti markkinoilla.

Asiakkaita tulemme hankkimaan nopeaan tahtiin ja panostamme alussa runsaasti markkinointiin ja mainontaan. Yritys olisi tarkoitus perustaa mahdollisimman pian, heti kun molemmat ovat valmistuneet koulusta.

Alkuun pääsee kohtuullisella panostuksella, koska varsinainen osaaminen ja tieto on jo hankittu. Ensisijaisella hankintalistalla asiakkaiden lisäksi ovat tietokoneet ja tarkasti harkittu ohjelmisto. Toimistotilaksi riittää aluksi pieni liiketila tai huoneisto.

Rahoitussuunnitelman mukaisesti osakkaat sijoittavat osakepääoman lisäksi yritykseen 500 euroa. Kassavirtalaskelman mukaisesti alkuinvestointien määrä on kohtuullisen pieni, mutta lisärahoitusta tarvitaan 10 000,00 euroa. Ulkopuolisen rahoituksen takaus- ta on tarkoitus hakea Finnvera Oyj:ltä ja lainaa omasta pankistamme.

## 2 Lähtökohtatilanne

Yrityksen perustajaosakkaita on kaksi, Sonja Luostarinen ja Taina Tuominen. Molempia kiehtoo ajatus omasta yrityksestä. Ammattiosaamisen perusteella syntyi ajatus tilitoimiston perustamisesta. Oman tilitoimiston perustaminen antaa mahdollisuuden työllistää itsensä monipuolisesti, sekä kehittyä tällä haastavalla ja vaativalla alalla.

Tulemme tarjoamaan pienille ja keskisuurille yrityksille kirjanpito- ja tilinpäätöspalvelua pääasiallisesti pääkaupunkiseudulla. Palveluihimme kuuluu myös neuvonta ja opastus asiakkaiden tarpeiden mukaisesti aidosti välittäen ja kuunnellen. Lisäksi meillä on pienen yrityksen joustavuus kilpailuetuna.

Tilitoimistomme erikoisosaamista on rakennusalan kirjanpito ja alan erikoissäännökset. Rakennusala on tullut meille aikaisempien työpaikkojen kautta hyvin tutuksi, joten tulemme käyttämään tätä alakohtaista osaamista hyödyksi markkinoinnissa. Tilitoimistoja on Suomessa paljon, mutta erityisesti rakennusosalalle suuntautuneita hyvin vähän. Tarvetta palvelulle siis on ja tulemmeikin tarjoamaan hyvin yksilöllistä ja huolellisesti suunniteltua kokonaisuutta jokaiselle asiakkaallemme.

Tilitoimiston yhtiömuodoksi valitsimme osakeyhtiön. Tulemme omistamaan yhtiön osakkeet puoliksi. Osakepääoma on 2500,00 euroa, joka jakautuu 2500 osakkeeseen. Osakkeen nimellisarvo on 1,00 euron ja kukin osake oikeuttaa yhteen ääneen.

### 2. 1 Tieto, taito ja kokemus

Perustajilla on kummallakin kymmenien vuosien kokemus taloushallinnon eri osa-alueista. Molemmat ovat lisäksi työskennelleet pitkään rakennusosalalla toimivissa yrityksissä ja toisella on myös aiempaa kokemusta tilitoimistotyöstä. Koulutukseltaan molemmat ovat merkonomeja. Kummankin tradenomiopinnot ovat loppusuoralla, suuntautumisena talous ja rahoitus. Englannin lisäksi vahva kielitaito-osaaminen löytyy viron kielestä ja espanjasta. Tietotekniikkataidot ja uusien sähköisten ominaisuuksien hyödyntäminen on meille tuttua.

## 2.2 SWOT- analyysi

<p><b>Vahvuudet</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Vahva osaaminen alalla</li> <li>▪ Aito välittäminen ja asiakaslähtöisyys</li> <li>▪ Työn jatkuvuus</li> <li>▪ Rakennusalatietous</li> <li>▪ Kehittymishalu</li> <li>▪ Joustavuus</li> <li>▪ Laajentamismahdollisuudet</li> </ul>	<p><b>Heikkoudet</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Vain kaksi tekijää</li> <li>▪ Hinnoittelu</li> <li>▪ Voimavarojen riittävyys</li> <li>▪ Epäonnistumisen pelko</li> <li>▪ Kyllästyminen</li> <li>▪ Kokemattomuus yritystoiminnassa</li> </ul>
<p><b>Mahdollisuudet</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Laajentua lisäämällä henkilöstöä ja asiakkaita</li> <li>▪ Laajentua lisäämällä osaamista ja osa-alueita toimintaan</li> <li>▪ Mahdolliset yhteistyöt toisten yritysten kanssa</li> <li>▪ Sijainti</li> <li>▪ Ulkoistamiset taloushallinnossa</li> </ul>	<p><b>Uhat</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ei ”nimeä markkinoilla”</li> <li>▪ Paljon kilpailijoita</li> <li>▪ Suuret toimijat</li> <li>▪ Markkinoiden muutos</li> <li>▪ Heikko taloudellinen tilanne</li> </ul>

## 2.3 Sijoitukset

Maksamme molemmat 1250,00 euroa osakepääomaa. Alkupääoman lisäksi perustajat sijoittavat yritykseen oman aikansa ja pienehkön summan rahaa. Tavoitteena on pysyä työskentelemään kokopäiväisesti oman yrityksen palveluksessa. Muihin perustamiskustannuksiin haetaan pankkilainaa ja myöhemmin mahdollista kehittämistukea.

Olemme päättäneet hakea tukea yritystoimintaamme Finnvera Oyj:n rahoituspalveluista. Suunnitelmissa olisi ottaa pienehkö pankkilaina, jonka Finnvera tulisi takaamaan. Heillä on markkinat auttaa aloittelevia yrityksiä ja tämä kuulostaa meistä järkevimmältä vaihtoehdolta. Myös Elinkeino-, liikenne-, ja ympäristökeskukselta (ELY-keskus) tai TEKES:ltä pystyisi hakemaan rahoitusta, mutta tällöin kyseessä pitäisi olla kehityskelpoinen idea liiketoimintaan. (Rahoitussuunnittelu.) Toisaalta tämä kehityskelpoinen idea voisi olla juurikin tämä rakennusosalalle suuntautuminen. Siihen oikean laisten työvälineiden kehittäminen ja ideointi. Uskomme kuitenkin, että vielä ei ole kehityksen aika, vaan on tarkoitus saada yritys käyntiin ja rullaamaan tasaisesti ennen uusia suunnitelmia.

Toivomme, että pärjäämme alkuun mahdollisimman pienellä ulkopuolisella rahoituksella, jotta pystymme kattamaan kaikki tulevat kulut ilman lisälainan tarvetta. Haluaisimme saada liiketoimintamme käyntiin niin, että mahdollinen saatu laina on nopeasti maksettu ja pystymme pyörittämään yritystä tulorahoituksen avulla.

Lisäksi mahdollisesti pyrimme sijoittamaan pieniä summia omaa rahaa tiukoissa tilanteissa niin, että kassa pysyy balanssissa, eikä liiketoiminta pääse kärsimään. Pyrimme kuitenkin laskemaan tulevat menot tarkasti ja budjetoimaan kaiken niin, että seuranta helpottuu.

## 2.4 Tavoitteet

Pyrkimyksenämme on, että työskentelemme kokopäiväisesti yrityksemme palveluksessa. Toiveissa on, että liiketoiminta kasvaa siihen mittaam, että varamme riittää palkkaamaan työntekijän tai työntekijöitä, sekä ottamaan mukaan yhä suurempia asiakasyrityksiä.

Tavoitteenamme on saada yrityksestä kannattava mahdollisimman nopealla aikavälillä, vaikka se vaatiikin paljon työtä ja läsnäoloa. Panostamme yritykseen paljon ja toivomme alan jatkuvuuden ja tasapainoisuuden auttavan meidät nosteeseen.

Pyrimme siihen, että kasvu on tasaista ja sitä tapahtuu jonkin verran joka vuosi. Haluamme saada yrityksestämme vakavaraisen ja luotettavan nopealla aikavälillä.

### 3 Markkina-analyysi

#### 3.1 Markkinat

Tilitoimistoalan näkymät ovat hyvät. Vielä vuosiin ei ole Kauppalehden artikkelin tilannekatsausten perusteella tulossa vähennyksiä alalla ja myös pienet toimijat pystyvät tulemaan markkinoille. Tilitoimistoalalla työskentelevien määrä on kasvanut tasaisesti ja lisää työtä alalle on tuonut esimerkiksi suurten yritysten taloushallinnoissa tehdyt ulkoistamiset. Sen sijaan taloushallinnon työpaikkojen arvellaan häviävän jopa puoleen nykyisestä. (Kauppalehti.)

Koska kilpailu on kovaa, ja emme pysty alussa juurikaan kilpailemaan hinnoittelussa, on tärkeä saada nimeä markkinoille ja näyttää pienen tilitoimiston asiantuntevuus ja asiakaslähtöisyys. Lisäksi kilpailuvalttina on erityisesti rakennusosalalle suuntautuminen. Kielitaitomme toimii myös valttina monikielisille yrityksille. Rakennusosalalla ulkomailta Suomeen tulleet yrittäjät ovat arkipäivää, joten uskomme työtä riittävän.

Toivomme saavamme KLT- auktorisoinnin yritykseemme myös mahdollisimman nopeasti, jotta pääsemme Taloushallintoliiton suosittelijalistalle. Tämä on ehdottomasti valtti asiakasmarkkinoilla sekä todistus vahvasta ammattitaidosta. Lisäksi sen avulla pystymme hinnoittelemaan itsemme uudelleen.

Valitsemamme ohjelmisto on internetpohjainen ja pidämme sitä suurena lisänä asiakasmarkkinoilla. Asiakas pääsee tutustumaan tileihin ja kirjanpitoon helposti yhden ohjelman kautta esimerkiksi matkapuhelimella ja näkee kokonaisuuden helposti. Nämä ohjelmat ovat yleistyneet ja ovat selvästi nykyaikaa. Ohjelmistoon on myös sidottu rakennusosalalle tulleiden uusien säännöksiin mukaiset ilmoitusvelvollisuudet ja pystymme hoitamaan nämä tarvittaessa asiakkaan puolesta. Markkinoilla on vielä hyvin vähän tällaista palvelua tarjoavia tilitoimistoja ja koemme näin olevamme markkinoilla yksi edelläkävijöistä.

#### 3.2 Kilpailijat

Pyrimme arvioimaan muita yrityksiä kilpailijoinamme, mutta emme halua keskittää voimiamme jatkuvan kilpailutilanteen ylläpitämiseen. Keskitymme palvelemaan asiakkai-

tamme arvoillemme sopivalla kotoisalla, mutta ammattitaitoisella tavalla. Pyrimme verkostoitumaan ja luomaan kontakteja, sekä seuraamaan jo menestyneitä yrityksiä. Koska osaamisemme keskittyy pääasiallisesti yhden osa-alueen eli rakennusalan hoitoon, on se ehdoton kilpailuvalttimme alalla.

Suurimmat kilpailijamme ovat pääkaupunkiseudulla toimivat tilitoimistot, jossa hinnoittelu on saatu minimiin vakiintuneista asiakkuuksista johtuen, sekä markkinoissa tutuksi tulleista nimistä.

Koemme kuitenkin, että antamamme henkilökohtainen ja huolehtiva palvelu avaavat ovia useisiin yrityksiin. Ulkoistuksista huolimatta taloushallintopalvelun halutaan olevan tarvittaessa heti saatavilla niin, että tuttu henkilö hoitaa ja huolehtii asioista. Uskomme, että pystymme antamaan lähes samantasoista palvelua, kuin suoraan yrityksen alaisuudessa toimien. Olemme myös valmiita työskentelemään toisinaan yrityksen tiloissa, mikäli se osoittautuu tarpeelliseksi esimerkiksi henkilökunnan kannalta. Uskomme tämän olevan myös suuresti tilitoimiston valinnan kannalta oleellinen asia.

Olemme ajatustasolla miettineet vaihtoehtona myös toisten tilitoimistojen kanssa yhteistyössä tehtäviä asiakkuuksia.

Mikäli myöhemmin koemme, että kattavampi kilpailija-analyysi olisi tarpeen, olemme valmiit siinä vaiheessa kääntymään asiantuntija-avun puoleen, joka kartoittaa tarkoin kaikki kilpailijoidemme kilpailuedut ja heikkoudet.

#### **4 Asiakkaat**

Olemme jakaneet tulevat asiakkaamme melko karkeasti erilaisiin asiakaskuntiin sen perusteella, millaista palvelua heille tarjotaan ja millaisella aikavälillä.

Vuosittain tarjottava kirjanpitolpalvelu tarkoittaa tositteiden kirjausta asiakkaiden toimittamien kuittien ja tiliotteiden perusteella. Kuukausittain tehtävässä kirjanpidossa asiakas huolehtii itse laskutuksesta ja laskujen maksamisesta, mutta toimittaa aineiston kuukausittain kirjattavaksi. Pienten ja keskisuurien yritysten kirjanpitolpalvelu pitää sisällään reskontrat, laskujen maksatukset, sekä pääkirjanpidon. Sovittavissa on, laskut-

taako asiakas itse, vai hoidammeko sen sovitusti aineiston pohjalta. Lisäksi rakennus-  
alan ilmoitusvelvollisuus on huomioitava palveluita tarjottaessa.

<p><b>Pienet toiminimet, yhdistykset</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kirjanpito tehdään vuosittain tai puolivuositain</li> <li>▪ Viranomaisilmoitukset</li> <li>▪ Tilinpäätökset</li> <li>▪ Pieni osuus asiakkuuksista</li> </ul>	<p><b>Suuret toiminimet, yhdistykset</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kirjanpito tehdään kuukausittain</li> <li>▪ Palkanlaskenta</li> <li>▪ Viranomaisilmoitukset</li> <li>▪ Tilinpäätökset</li> <li>▪ Merkittävä osuus asiakkaita</li> </ul>
<p><b>Pienet osakeyhtiöt</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kirjanpito viikoittain tai kuukausittain</li> <li>▪ Palkanlaskenta</li> <li>▪ Viranomaisilmoitukset</li> <li>▪ Tilinpäätökset</li> <li>▪ Merkittävä osuus asiakkaita</li> </ul>	<p><b>Keskisuuret osakeyhtiöt</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kirjanpito päivittäin</li> <li>▪ Raportointi kuukausittain</li> <li>▪ Palkanlaskenta</li> <li>▪ Viranomaisilmoitukset</li> <li>▪ Tilinpäätökset</li> <li>▪ Merkittävin osuus asiakkaita.</li> </ul>
<p><b>Suuret osakeyhtiöt</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pidämme option auki suurten yritysten kirjanpidon hallintaan, mutta alkuun emme pysty tarjoamaan, koska se vaatii päivittäin yhden henkilön työpanoksen koko päiväksi.</li> </ul>	<p><b>Henkilöasiakkaat</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Veroneuvontaa</li> <li>▪ Konsultointia</li> <li>▪ Veroilmoituspalvelua</li> </ul>

*Karkeahko asiakasjaottelu työmäärien mukaisesti*



## 5 Tuotteet ja hinnoittelu

Olemme jakaneet tuotteet omiin palvelukokonaisuuksiin, koska kokemuksemme perusteella se auttaa myös asiakasta hahmottamaan ostamaansa palvelua. Palvelukokonaisuuksien lisäksi tarjoamme myös konsultointi- ja neuvontapalvelua yrityksille ja yksityisille henkilöille.

<p><b>Päivittäiskirjanpito</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tiliotteiden kirjaus</li> <li>• Mahdollinen laskutustyö</li> <li>• Mahdollinen maksatustyö</li> <li>• Reskontrien hoitaminen</li> <li>• Raporttien tuottaminen</li> <li>• Viranomaisraportointi</li> </ul>	<p><b>Kuukausikirjanpito</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kuukausittainen tositteiden kirjaaminen järjestelmään</li> <li>• Mahdollinen laskutustyö</li> <li>• Reskontrien hoitaminen</li> <li>• Raporttien tuottaminen</li> <li>• Viranomaisraportointi</li> </ul>
<p><b>Vuosikirjanpito</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tositteiden kirjaaminen järjestelmään vuosittain tai puolivuosittain</li> <li>• Tilinpäätös</li> <li>• Viranomaisraportointi</li> </ul>	<p><b>Reskontrat</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mahdollinen laskutustyö</li> <li>• Mahdollinen maksatustyö</li> <li>• Reskontrien hoitaminen</li> <li>• Perintä</li> <li>• Raporttien tuottaminen</li> </ul>
<p><b>Palkanlaskenta</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Laskenta toimitetusta materiaalista</li> <li>• Mahdollinen maksatus</li> <li>• Kirjanpitomateriaalin tuottaminen järjestelmästä</li> <li>• Viranomaisraportointi</li> </ul>	<p><b>Tilinpäätös</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tilinpäätös annetusta tai tuotetusta materiaalista</li> <li>• Viranomaisraportointi</li> <li>• Tasekirja</li> <li>• Tase-erittelyt</li> </ul>

Tilitoimiston palveluluettelo on laaja ja sen hinnoittelu vaatii erityistä mietintää. Yksittäisen palvelun tuottaminen asiakkaalle on erihintaista, kuin koko kirjanpidon tekeminen. Asiakkaille määritettyjen ryhmien perusteella hinnoittelu hieman helpottuu.

Suosimme mielellämme kuukausihintaista kirjanpitoa, koska tällöin pystymme arvioimaan tulot tarkemmin ja pysymään sovitussa budjetissa. Tilinpäätöstyöt ja satunnaiset konsultoinnit tullaan laskuttamaan tuntihinnalla, koska kaikissa yrityksissä tilinpäätöstyöt poikkeavat toisistaan ja haluamme olla reiluja kaikkia osapuolia kohtaan.

Valitsemamme ohjelmisto on sähköisesti toimiva kirjanpito-ohjelma, joka toimii internetissä. Tämän vuoksi ohjelmistoon on saatavilla lukuoikeus yrityksen edustajille, jolloin työskentely puolin ja toisin helpottuu. Edustajat pystyvät hyväksymään laskuja ja tarkastelemaan kirjanpitoa esimerkiksi palaverissa suoraan ohjelmistosta.

Hintoihin lisätään arvonlisävero (2015) 24 %.

Perustamistoimenpiteet ohjelmistoon	200,00 eur / yritys
Henkilön lisäys	20,00 eur / hlö
Henkilön kk veloitus	15,00 eur / hlö
Päivittäinen kirjanpito (tiliotteet, muistiotositteet)	
tositemäärät 1 – 50	400,00 eur / kk
tositemäärät 51 – 100	550,00 eur / kk
tositemäärät 101 -500	750,00 eur / kk
tositemäärät 501 -	1150,00 eur / kk
Osto- ja myyntireskontrat, maksatus, perintä, laskutus	
Tositteita alle 100 kpl / kk	
päivittäin	300,00 eur / kk
viikoittain	250,00 eur / kk
kuukausittain	200,00 eur / kk
satunnaisesti	10,00 eur / kpl
Tositteet yli 100 kpl / kk sovitaan erikseen	
Palkanlaskenta / kerta	
Henkilöitä 1 -30	15,00 eur / kpl hlö
Henkilöitä 31 -	12,00 eur / kpl hlö

Tilinpäätöstyöt (sis. tilintarkastuskelpoisen materiaalin)	
Tasekirja	350,00 eur / kpl
Tilinpäätöstyötunnit	75,00 eur / h
Viranomaisilmoitukset	20,00 eur / kpl
Raportoinnit	
Kuukausittainen tulos – ja tase	
erittelyineen	110,00 eur / kpl
Muut raportit	30,00 eur / kpl
Skannauspalvelut	1,30 eur / kpl
Konsultoinnit ja perustamistyöt, selvitystyöt	
Tuntityöhinta	65,00 eur / h

Olemme laskeneet, että tarvitsemme viisi keskisuurta osakeyhtiötä, kuusi pientä osakeyhtiötä ja lisäksi useampia toiminimiä, jotta saamme kulut katettua. Keskimäärin yhden keskisuuren asiakkaan kuukausiveloitus on yhteensä noin 980,00 euroa. Pienen asiakkaan kuukausiveloitus on keskimäärin yhteensä noin 520,00 euroa. Kuukausikirjanpidollisen yrityksen keskimääräinen veloitus on noin 310,00 euroa. Selvitystöiden ja konsultointien osuuden olemme laskeneet pieneksi, mutta uskomme sitä tulevan kuitenkin muutaman tunnin verran, eli noin 200,00 euroa kuukaudessa.

Pyrimme saamaan laskutusta kuukaudessa vähintään 10 000,00 euroa. Puskuria tulevalle vuodelle teemme tilinpäätösaikaan tammi-huhtikuussa, jolloin pienet yhtiöt teettävät tilinpäätökset koko vuoden tapahtumista. Näillä tuloilla pystymme rahoittamaan hiljaisempaa loppuvuotta. Lisäksi on huomioitava asiakkaalta laskutettavat perustamiskulut, jotka tulevat uuden yrityksen aloituksen yhteydessä. Näillä katamme omat kulumme yritysten perustamisesta ohjelmistoyritykselle, mutta olemme laskeneet perustamiskuluihin kuitenkin reilun katteen.

## 6 Henkilöstösuunnitelma

Aloitamme molemmat täyspäiväisinä yrittäjinä. Emme ota alkuun lainkaan ulkopuolista työvoimaa mahdollisia työharjoittelijoita ja kesätyöntekijöitä lukuun ottamatta. Tilinpäätöskaudella alkukeväästä pyrimme ottamaan harjoittelijoita hoitamaan rutiininomaisia töitä. Heistä pystymme myös valitsemaan mahdolliset kesätyöntekijät lomatuurauksia varten. Vasta myöhemmässä vaiheessa, kolmannella tilikaudella olemme budjetoineet yhden osa-aikaisen lisätyöntekijän kuluihimme.

Toimimme tasavertaisina kumppaneina ja jaamme työt osaamisemme mukaan. Lisäksi toimimme molemmat yhteyshenkilöinä asiakkaiden suuntaan, joten meihin on helppo olla yhteydessä.

Palkkakustannuksina olemme ajatelleet molemmille aluksi 2 500,00 euroa kuukaudessa. Maksamme yrittäjäeläkettä, joten meidän ei tarvitse ottaa lakisääteisiä työntekijöille tarkoitettuja vakuutuksia. Olemme kuitenkin päättäneet, että otamme ylimääräisen henkilöstövakuutuksen suojaamaan toimintaamme yrittäjinä.

Työterveyshuollon järjestämme yksityisellä terveysasemalla nopean avun saamiseksi.

Koska jatkuva kouluttautumisemme on välttämätöntä, haluamme sisällyttää sen henkilöstösuunnitelmaamme. Toivomme, että aikamme riittäisi vuosittain useammassakin koulutuksessa käymiseen, jotta voisimme luottaa ammattitaitoomme kaikissa tilanteissa. Harkinnassa on myös myöhemmässä vaiheessa kouluttautua KLT- kirjanpitäjiksi, jotta saisimme mahdollisuuden hakeutua auktorisoiduksi Taloushallintoliiton jäseneksi (KLT-tutkinto).

## 7 Tilat

Pärjäämme aluksi pienellä liiketilalla tai huoneistolla. Tärkeää kuitenkin on, että sähköisestä kirjanpidosta huolimatta asiakkailla olisi tukikohta ja mahdollisuus helposti tulla tapaamiseen. Vuokra tulisi olla maksimissaan 1 000,00 euroa kuukaudessa. Tähän olemme sisällyttäneet jo sähkön ja veden käytön. Liiketilaa ei tarvitse sijaita aivan Hel-

singin ydinkeskustassa, vaan myös syrjäisempi sijainti hyvien liikenneyhteyksien päässä ainakin aluksi olisi hyvä ja edullisempi vaihtoehto.

Tilan suuruudesta ja sijainnista riippuen, päätämme markkinoinnista erikseen. Tarvi- taanko mahdollisesti tarroituksia ikkunoihin tai erilaisia mainoskylttejä.

Tilan irtaimiston vakuutuksen tulee myös olla kattava, jos käsittelemme ja säilytämme paperista kirjanpitoa, mitä emme mielellämme tee, koska haluamme antaa asiakkail- lemme nykyaikaisen ja tehokkaan palvelun ilman papereiden pyörittämistä. Olemme kuitenkin päättäneet ostaa pienen paloturvallisen arkistointikaapin paperista kirjanpitoa varten myöhemmässä vaiheessa.

Haluaisimme tilan olevan ainakin yhden huoneen kokoinen, jonne saisimme sopivasti rakennettua rauhalliset työskentelytilat molemmille. Lisäksi mahdollinen lisäpöytä asia- kastapaamisiin olisi tarpeellinen ja koemme sen hyödylliseksi myös tilintarkastajien tai muiden tahojen kanssa työskenneltäessä, jotta jokaisella olisi oma paikka ja työrauha.

Valaistus tulee suunnitella hyvin ja ergonomisuus muistaa kalusteiden valinnassa. Ka- lusteita pystyy hankkimaan edullisemmin esimerkiksi toimistokalusteiden outlet- myymälöistä.

Pyrimme siihen, että toimisto olisi kodikas, mutta samalla tyylikäs ja ammattimaisen näköinen.

## **8 Markkinointisuunnitelma**

Koska haluamme alusta saakka antaa hyvän ja ammattimaisen, mutta silti helposti lähestyttävän kuvan tilitoimistosta, mietimme todella tarkasti, miten yritystä mainos- tamme.

Me olemme itse tilitoimistomme mainos. Se miten asiat hoidamme, antaa kuvan siitä, kuinka onnistunutta palvelumme on. Pyrimme hoitamaan asiat aina nopeasti, luotetta- vasti ja asiantuntemuksella. Satsaamme palveluun ja toimintaympäristöön.

Nykyaikaiset viestintätavat, kuten internetsivut ja sosiaalinen media ovat erittäin tärkeässä roolissa markkinoidessamme yritystämme. Sosiaalinen media levittää sanaa esimerkiksi Facebookin tai Twitterin kautta. Erilaisten markkinointikampanjoiden avulla saatamme saada hyvin suurta näkyvyyttä, mikä taas houkuttaa tutustumaan internetsivuihimme ja ottamaan mahdollisesti yhteyttä tarjouspyynnön tai toimeksiannon muodossa.

Alkuun mainontaa täytyy tehostaa esimerkiksi hakukonepalveluiden avulla, erilaisten internetsivujen mainosikkunoissa sekä tapahtumissa, kuten messuilla ja koulujen tilaisuuksissa. Usein myös ohjelmiston tarjoaja mainostaa omilla sivuillaan uudesta yhteistyökumppanistaan. Näistä on monesti hyötyä, kun yrittäjä haluaa vaihtaa tilitoimistoa, mutta pysytellä samassa ohjelmassa, jota on kertaalleen oppinut käyttämään.

Nykyään hyvin suosittuja ovat myös sähköpostilla lähetetyt mainoskirjeet. Mainontaa helpottavat hakukoneet etsivät nykyään helposti lähialueiden yritysten sähköpostiosoitteet, joihin on helppo lähettää yritysesittely tai tarjouksia palveluista. Jälkimarkkinointia ei saa myöskään unohtaa.

Koska tiedämme asiakaskuntamme tulevan myös osaltaan Baltiasta, on syytä kiinnittää huomiota myös markkinointiin eri kielillä. Myös yhteydenottamisen helppous tulee olla merkittävässä roolissa mainonnassa. Lisäksi ulkomaalaisilla yrittäjillä on hankaluutta ymmärtää Suomen lainsäädäntöä ja tapoja, joten on erittäin tärkeää kohdistaa markkinointi niin, että asiakkaalle palvelu on mutkatonta ja he eivät joudu käyttämään aikaansa niiden selvittelyyn.

## **9 Rahoitussuunnitelma**

Alussa tulee huomioida, että lähdemme tyhjältä pöydältä. Olemme sijoittaneet yritykseen ainoastaan osakepääoman. Olemme päättäneet hakea Finnvera Oyj:n takaamaa pankkilainaa ja mahdollisesti myöhemmässä vaiheessa kehittämistukea. Huomioitava on myös se, että liiketoiminta on saatava heti käynnistymään, joten asiakkaiden hankinta on avainasemassa. Markkinointiin ja mainontaan tulee panostaa, koska meillä ei ole vielä tunnettavuutta alalla. Tiedossa on myös, että joudumme mahdollisesti aluksi

tarjoamaan palveluita tarjoushinnoilla, jotta saamme alhaisemmalla hinnalla houkuteltua asiakkaita.

Sähköisestä kirjanpidosta huolimatta haluamme näkyä asiakkaille. Tarvitsemme toimiston, jonka vuokra- ja sähkömenot tulee maksettavaksemme heti ensimmäisestä kuukaudesta alkaen. Joudumme myös investoimaan työvälineisiimme, eli tietokoneisiin, tulostimeen ja skanneriin. Lisäksi erilaiset vastuuvakuutukset ovat välttämättömät ja ne on myös saatava heti alusta alkaen voimaan. Myös puhelin ja internet ovat ratkaisevassa asemassa työssämme, unohtamatta valitsemamme kirjanpito-ohjelmiston käyttökustannuksia. Kalustoon satsaamme vasta myöhemmässä vaiheessa, joten alkuun pärjäämme käytetyillä kalusteilla.

Tilinpäätöskaudella ja kesällä harjoittelijat ja kesätyöntekijät ovat suuri apu. He pystyvät tekemään rutiininomaiset työt helposti ja näin säästyy tarvittaessa aikaa. Hyvä ekstraa ja on aina loistava sijoitus esimerkiksi sairastumisen varalle.

Säästettyä saamme siivoamalla itse ja kulkemalla asiakastapaamisiin julkista liikennettä käyttäen. Kouluttautumiseen haluamme varata budjettia, koska alan säännökset vaihtuvat usein ja niitä on seurattava intensiivisesti.

Investoinnit olemme jakaneet sekä ohjelmiston, että varsinaisen kaluston välillä. Olemme laskeneet, että kirjanpito-ohjelmistostamme maksamme lisenssimaksun 500,00 euroa kertamaksuna. Liiketilojen muutos- ja korjaustöihin, kuten seinien maalaamiseen olemme budjetoineet 200,00 euroa paikallisen rakennusliikkeen ohjeen mukaisesti. Tietokoneet ja oheislaitteet haluamme ostaa heti tehokkaina ja hyvälaatuisina toivoen niiden kestävän ainakin kolme vuotta käytössä. Näihin olemmekin panostaneet reilummin 2 200,00 euron arvosta. Kalusteet, kuten työpöydät ja tuolit ostamme käytettyinä, joten hinta on tällöin huokeampi. Toimiston tarvikkeisiin, kuten kahvinkeittimeen ja fläppitauluihin olemme budjetoineet 600,00 euroa. Lisäksi olemme tehneet kustannuslitysvarauksen 10 %. (Liite 1)

Olemme laskeneet kassavirtalaskelmaan yrityksen toiminnan alun kaksi ensimmäistä kvartaalia. Myynti nousee kuukausittain ja alkuvuodesta se onkin merkittävällä tasolla tilinpäätöstöiden vuoksi. Tällä puskuria käytämme hiljaisempaan kautena, kuten kesällä ja loppuvuodesta kattamaan erilaisia menoja. Palkkoihin olemme budjetoineet kuukau-

nessa 6 500,00 euroa, mikä tekee vuositasolla noin 80 000,00 euroa puskurin kanssa. Muita liiketoiminnan kuluja olemme halunneet eritellä erityisesti vuokrien ja markkinoinnin kohdalla, koska ne tulevat olemaan palkkojen ohella suurimmat menoerämme. Lisäksi olemme eritelleet lainat lyhennyksineen ja kuluineen. Laskelman mukaan kasamme pysyy kohtuullisen hyvänä ja mahdollisiin yllättäviin menoihin löytyy valmiuksia. (Liite 2)

Tulos ja tase on laskettu yrityksen ensimmäiselle viidelle toimintavuodelle. Taseessa on jätetty konkreettisesti näkymään myyntisaamiset ja niiden arvonalisäverot, jotta todelliset kulut näkyvät raportissa vuosittain, eikä niitä ole tasattu seuraavalle vuodelle. Rahat ja pankkisaamiset on ilmoitettu karkeasti tuloksen ja taseen lukuja käyttäen. Tuloverot on lisätty näkymään myös taseen vastattavaa puolelle lyhytaikaisiin velkoihin yhdessä arvonalisäverovelan kanssa. Pitkäaikaisissa veloissa näkyy pankkilainan jäännösarvo vuosittain. Oma pääoma pysyy positiivisena koko viiden vuoden tarkastelujakson ajan.

Kolmantena vuotena kulut lisääntyvät, koska olemme suunnitelleet palkkaavamme osa-aikaisen työntekijän. Myös yrityksen voittovarot puolittuvat. Osinkoja emme ole esimerkissä jakaneet.

Liikevaihto pysyy melko tasaisena 130 000,00 euron molemmin puolin. Henkilöstökulut ovat keskimäärin jaettuna viidelle vuodelle noin 90 000,00 euroa vuodessa. Ne ovatkin suurin menoerämme liiketoiminnan muiden kulujen lisäksi, joita on arvioitu olevan poistojen kanssa noin 25 000,00 euroa vuodessa. Tuloverot on laskettu 20 prosentin mukaisesti. (Liite 3, liite 4)

## **10 Riskien arviointi**

Koska yritystoimintaan liittyy monia riskejä, kuten vahingon- tai tappion uhkaa, on niihin suhtauduttava vakavasti ja varauduttava mahdollisimman hyvin niin, että yrityksen tulevaisuus ei tule vaarantumaan.

Kun yrityksemme on merkitty kaupparekisteriin, on vakuutuksien oltava kunnossa. On otettava kunnollinen kattava vastuuvakuutus sekä yritystoiminnasta, että irtaimistosta.



Lisäksi vakuutus on otettava myös henkilökunnalle. Mikäli teemme työssä virheitä, on meillä vakuutus korvaamaan mahdollista asiakkaalle syntynyttä tappiota.

Päätimme, että liitymme Suomen yrittäjiin, koska sieltä saamme ajantasaista tietoa ja lakineuvontaa tarvittaessa. Näin ollen pystymme tukeutumaan heidän palveluihinsa sen sijaan, että palkkaisimme kallista ulkopuolista apua. Luonnollisestikin tarpeen vaatiessa olemme valmiita panostamaan myös siihen.

On myös valitettavasti varauduttava siihen, että yritystoiminta ei olekaan kannattavaa ja liikevaihto ei nouse toivomassamme tahdissa kovasta työpanoksesta huolimatta. Tällöin olemme valmiit karsimaan kuluja tilapäisesti esimerkiksi omista palkoistamme. Olemme myös harkinneet liittymistä yrittäjien ammattiliittoon työttömyyden varalta.

Muita liiketoiminnan riskejä löytyy asiakkaiden hankinnasta, kuten luottoriskit. Näihin varaudumme tekemällä jokaisesta uudesta asiakkaasta luottokartoituksen esimerkiksi Suomen Asiakastiedon internetpalvelussa, jossa pääsee näkemään asiakkaiden luottotietohistorian ja tämän perusteella pystymme tekemään päätöksen asiakkuuden laskutusmenetelmistä. Mikäli katsomme, että asiakkaalla on ongelmia, lähetämme laskut etukäteen arvioituina ja maksusuorituksen jälkeen voimme tehdä kirjanpidon.

Riskinä on myös, että asiakas saattaa vaihtaa tilitoimistoa tai mennä konkurssiin, jolloin asiakkuus päättyy. Tähän on myös varauduttava pitämällä pieni puskuri, jottei yhden asiakkaan menettäminen kaada budjettia. On pyrittävä tekemään pitkäkestoisia sopimuksia, jolloin asiakas sitoutuu paremmin ja mahdollisesti haluaa myös kehittää yhteistyötä.

Pyrimme siihen, että suurin osa tiedoista tallentuisi kirjanpito-ohjelmistomme ohjelma-toimittajan toimesta ulkopuolisille palvelimille, eikä paperista arkistoa pääsisi kertymään. Koska kaikkea materiaalia ei kuitenkaan pysty säilyttämään sähköisesti, niin tulemme hankkimaan pienen arkistokäyttöön soveltuvan paloturvakaapin. Se suojaa paperista materiaalia myös varkaustapauksissa.

## **Lähteet**

KLT-tutkinto. Taloushallintoliitto. <http://www.taloushallintoliitto.fi/klt/klt-tutkinto/>. Luettu 14.3.2015.

Rahoitussuunnittelu. Helsingin Yrittäjät. <http://www.yrittajat.fi/fi-FI/verotjarahat/rahat/rahoitussuunnittelu/>. Luettu 19.2.2015.

Kauppalehti. <http://app.kauppalehti.fi/news/article/paa uutiset?article=201410703148>. Luettu 19.2.2015.

## Liite 1

### Alkuinvestoinnit

Investointilaskelma		Euroa
Aineettomat oikeudet	Ohjelmistolisenssit	500,00
Liiketilat	Muutos- ja korjaustyöt	200,00
Koneet ja laitteet	Tietokoneet, näytöt	2 000,00
	Tulostimet, skannerit	200,00
Irtaimisto ja sisustus	Kalusteet	600,00
	Toimistotarvikkeet	200,00
Yhteensä		3 700,00
	Kustannusylitysvaraus 10 %	370,00
Investoinnit yhteensä		4 070,00

**Liite 2**

Kassavirtalaskelma 6 kk

KUUKAUSI	TAMMI	HELMI	MAALIS	HUHTI	TOUKO	KESÄ	YHTEENSÄ
Alkusaldo	0,00	4 566,00	3 311,20	3 988,56	6 175,92	4 823,28	
<b>Myynti</b>	<b>5 700,00</b>	<b>9 200,00</b>	<b>12 300,00</b>	<b>13 100,00</b>	<b>9 200,00</b>	<b>9 350,00</b>	<b>58 850,00</b>
<b>KASSAAN MAKSUT +</b>							
Myytilaskujen suoritukset	4 000,00	8 800,00	12 100,00	13 400,00	9 000,00	9 200,00	56 500,00
ALV-velka myynnistä	-1 368,00	-2 208,00	-2 952,00	-3 144,00	-2 208,00	-2 244,00	-14 124,00
<b>YHTEENSÄ</b>	<b>4 000,00</b>	<b>8 800,00</b>	<b>12 100,00</b>	<b>13 400,00</b>	<b>9 000,00</b>	<b>9 200,00</b>	<b>56 500,00</b>
<b>KASSASTAMAKSUT -</b>							
Ostot			-60,00				-60,00
Henkilöstökulut	-6 500,00	-6 500,00	-6 500,00	-6 500,00	-6 500,00	-6 500,00	-39 000,00
Vuokrat	-950,00	-950,00	-950,00	-950,00	-950,00	-950,00	-5 700,00
Markkinointi	-650,00	-650,00	-650,00	-200,00	-200,00	-200,00	-2 550,00
Muut kulut	-250,00	-330,00	-414,00	-414,00	-414,00	-390,00	-2 212,00
ALV -saaminen ostoista	1 284,00	463,20	483,36	375,36	399,36	369,60	3 374,88
Maksettava ALV- / saaminen +	-84,00	-1 744,80	-2 468,64	-2 768,64	-1 808,64	-1 874,40	-10 749,12
<b>YHTEENSÄ</b>	<b>-8 434,00</b>	<b>-10 174,80</b>	<b>-11 042,64</b>	<b>-10 832,64</b>	<b>-9 872,64</b>	<b>-9 914,40</b>	<b>-60 271,12</b>
<b>LIIKETOIMINNAN KASSAVIRTA</b>	<b>-7 934,00</b>	<b>-1 374,80</b>	<b>1 057,36</b>	<b>2 567,36</b>	<b>-972,64</b>	<b>-714,40</b>	<b>-7 371,12</b>
<b>INVESTOINNIT -</b>	<b>-3 500,00</b>				<b>-100,00</b>		<b>-3 600,00</b>
<b>PÄÄOMA JA LAINARAHOITUS</b>							
Osakepääomasijoitukset +	2 500,00						2 500,00
Muut pääomasijoitukset +		500,00					500,00
Lainat rahoituslaitoksilta +	10 000,00						10 000,00
Lainojen lyhennykset -		-300,00	-300,00	-300,00	-300,00	-300,00	-1 500,00
Lainojen korot -		-80,00	-80,00	-80,00	-80,00	-80,00	-400,00
<b>YHTEENSÄ</b>	<b>12 500,00</b>	<b>120,00</b>	<b>-380,00</b>	<b>-380,00</b>	<b>-380,00</b>	<b>-380,00</b>	<b>11 100,00</b>
<b>KASSAN MUUTOS</b>	<b>4 566,00</b>	<b>-1 254,80</b>	<b>677,36</b>	<b>2 187,36</b>	<b>-1 352,64</b>	<b>-1 094,40</b>	
<b>LOPPUSALDO</b>	<b>4 566,00</b>	<b>3 311,20</b>	<b>3 988,56</b>	<b>6 175,92</b>	<b>4 823,28</b>	<b>3 728,88</b>	<b>3 728,88</b>

### Liite 3

#### Tuloslaskelma

	VUOSI 1	VUOSI 2	VUOSI 3	VUOSI 4	VUOSI 5
<b>LIKEVAIHTO</b>	<b>125 000,00</b>	<b>130 000,00</b>	<b>131 000,00</b>	<b>131 000,00</b>	<b>132 000,00</b>
Ostot- ja varaston muutos			-1 200,00		
Materiaalit ja palvelut					
Henkilöstökulut	-82 000,00	-82 000,00	-95 000,00	-95 000,00	-95 000,00
Poistot- ja arvonalentumiset	-900,00	-660,00	-1 550,00	-1 200,00	-850,00
Liiketoiminnan muut kulut	-22 000,00	-22 000,00	-25 000,00	-25 000,00	-25 000,00
<b>LIKEVOITTO (TAPPIO)</b>	<b>20 100,00</b>	<b>25 340,00</b>	<b>8 250,00</b>	<b>9 800,00</b>	<b>11 150,00</b>
Rahoitustuotot - ja kulut	-1 200,00	-800,00	-300,00		
<b>VOITTO (TAPPIO) ennen veroja</b>	<b>18 900,00</b>	<b>24 540,00</b>	<b>7 950,00</b>	<b>9 800,00</b>	<b>11 150,00</b>
Tuloverot	-4 020,00	-5 068,00	-1 650,00	-1 950,00	-2 230,00
<b>TILIKAUDEN VOITTO (TAPPIO)</b>	<b>14 880,00</b>	<b>19 472,00</b>	<b>6 300,00</b>	<b>7 850,00</b>	<b>8 920,00</b>

#### Liite 4

Tase

VASTAAVAA	VUOSI 1	VUOSI 2	VUOSI 3	VUOSI 4	VUOSI 5
PYSYVÄT VASTAAVAT					
Aineettomat hyödykkeet	500,00				
Aineelliset hyödykkeet	3 000,00		4 000,00		
VAIHTUVAT VASTAAVAT					
Vaihto-omaisuus					
Saamiset					
Myyntisaamiset	24 800,00	10 700,00	2 340,00	49 240,00	11 680,00
Rahat ja pankkisaamiset	33 600,00	52 040,00	36 050,00	-8 000,00	31 150,00
<b>VASTAAVAA YHTEENSÄ</b>	<b>61 900,00</b>	<b>62 740,00</b>	<b>42 390,00</b>	<b>41 240,00</b>	<b>42 830,00</b>

VASTATTAVAA	VUOSI 1	VUOSI 2	VUOSI 3	VUOSI 4	VUOSI 5
OMA PÄÄOMA					
Osakepääoma	-2 500,00				
Sijoitukset	-500,00				
Tilikauden voitto	-14 880,00	-19 472,00	-6 300,00	-7 850,00	-8 920,00
OMA PÄÄOMA YHTEENSÄ	-17 880,00	-19 472,00	-6 300,00	-7 850,00	-8 920,00
VIERAS PÄÄOMA					
Pitkäaikainen	-10 000,00	-7 000,00	-3 000,00		
Lyhytaikainen	-34 020,00	-36 268,00	-33 090,00	-33 390,00	-33 910,00
<b>VASTATTAVAA YHTEENSÄ</b>	<b>-61 900,00</b>	<b>-62 740,00</b>	<b>-42 390,00</b>	<b>-41 240,00</b>	<b>-42 830,00</b>